书院学生领袖服务型领导力及创造力发展水平之研究——以澳门大学蔡继有书院为例

刘孟葳，齐亚宁
澳门大学

摘要 本研究以澳门大学蔡继有书院院生和学生领袖为研究对象，探究书院院生以及书院学生领袖服务型领导力和创造力发展水平。本研究采用定量研究的方式，利用「服务型领导力量表」和「创造力量表」对院生和学生领袖的两种能力指标进行测量，通过T检验以及相关性分析对结果进行统计分析。研究发现澳门大学蔡继有书院院生具有中高等服务型领导力和创造力发展水平，而学生领袖的两项能力发展水平显著高于普通院生。

关键词 蔡继有书院；服务型领导力；创造力；学生领袖

一、绪论

1. 研究背景

澳门大学自2014年启用新校区并全面建立书院制至今，每间书院都基于本书院的实际情况形成了独特的书院文化。澳门大学重视书院教育，鼓励学生积极参与书院生活，通过全人教育培养具有全球竞争力的学生。澳门大学全面推行四位一体教育制度，将书院教育纳入全人教育体系。在课堂内重点进行专业教育（Discipline specific Education）和通识教育（General Education），而在课堂外保持研习教育（Research or Internship Education）和社群教育（Community & Peer Education）[1]。书院教育是社群教育的重要组成部分，以书院课程和书院特有的活动形式致力于培养与提升学生的七项胜任力。这七项胜任力分别是公民责任心（Responsible citizenship）、全球竞争力（Global competitiveness）、知识整合能力（Knowledge integration）、团队协作（Teamwork and collaboration）、服务与领导（Service and leadership）、文化参与（Cultural engagement）、和健康生活（Healthy lifestyle）。根据澳门大学住宿式书院七项胜任力要求，每项胜任力共包含4个特质。其中服务与领导包括服务他人（Service to others），知识整合能力的特质之一是创意创新能力（Creativity and innovation）[2]。

2.蔡继有书院学生领袖

蔡继有书院由院长、副院长/驻院导师、非驻院导师、行政人员、书院助教/助理、院生会及院生组成，共同维持书院的整体运行[3]。其中院长副院长及驻院导师负责宏观指导书院的整体运行，非驻院导师负责为院生提供学术指导，行政人员负责书院日常行政运行，书院助教/助理以及院生会能够丰富书院的文化建设，书院院生可以通过各种方式参与进入书院生活。

学生领袖是书院的重要组成部分。书院助教/助理和院生会主席团及部长们共同组成学生领袖（Student leader），日常由书院领导层宏观指导、学生领袖自主管理学生事务[4]。

2.1 蔡继有书院院生会（HA）

蔡继有书院的院生会（House Association）是一个典型的学生自主管理体系，由主席团和五个部门构成（活动策划部、行政部、公关部、社会事务部、体育文化部），这是一个面向全书院的学生组织，该组织的主要工作是举行书院活动并负责书院院队参与书院间比赛。

院生会主席团是由全体院生投票选出的，对全体院生负责。换届选举在学年末进行，有意参与选举的蔡继有书院院生可自行组成竞选团。每个竞选团的成员包括三人，目标职务分别为院生会主席、副主席以及秘书长，并需要在规定时间内提交报名表以及相关资料，完成报名后应在一周内发布未来政纲并自行进行相关宣传。由书院组织问答会，所有竞选团队需全体出席并接受院生针对政纲疑点的提问。最后，由蔡继有书院全体院生投票选出主席团，每届主席团任期一年并在学年结束时完成换届交接。每届主席团主导招募各部门部长，再由部长招募部员。

院生会主席团及部长们在每个学年开学之初接受为期两周的培训，培养各项能力并学习如何策划组织大型书院活动。院生会每月进行一次全体会议，针对未来活动进行计划，规划各部门间的合作任务，确保合作高效有序的开展。

2.2 蔡继有书院助教/助理（RT / RA）

蔡继有书院助教/助理（Resident Tutor / Resident Assistant）的工作职责是维持楼层内秩序，为楼层院生提供良好的学习生活环境。各楼层的RT、RA由书院的管理层直接招聘、面试、甄选而来，由书院管理层直接管理。其中，楼层助教为澳门大学在读硕士或博士，楼层助理为蔡继有书院高年级的本科生。楼层助教/助理需要有良好的应急处理能力、责任心和表达交流能力。RT、RA会对楼层的院生进行定期个人关怀，及时发现问题并解决问题；能够针对楼层院生的矛盾及情绪问题提供紧急心理疏导；协助维护楼层公共空间的秩序；并且因为RT、RA来自不同年级不同专

业，也能够为院生提供学习上的帮助。为确保RT、RA的专业性，在学年之初，书院会对RTRA进行为期两周的培训，需要熟悉处理紧急事故的流程和对应措施、学习专业心理急救的知识、掌握书院院规以及如何发现、报告、跟进违规事件，熟悉如何处理调节学生冲突与纠纷，以及如何策划组织楼层活动等等。

RT、RA每月进行一次内部会议，主要围绕着本月楼层学生事务、公共空间管理、违规事件、楼层活动等进行汇报。针对工作中发现的问题，RT、RA以及书院导师能够共同商议以获得更好的解决方案。书院管理层会对RT、RA进行年度考核，考核包括RTRA自我评价，同辈评价、以及导师评价。每个RT、RA会协助导师对楼层的每一个同学创建一份同学档案，对每位院生的学业、生活、心理、参与书院活动情况等信息进行记录与存档，协助书院快速了解每位院生在书院中的整体状态。

3.研究目的

随着澳门大学全面书院制度建立进入第十年，本次研究希望探究书院社群教育对院生服务型领导力及创造力发展水平能够产生怎样的影响。蔡继有书院从2014年至今已经完成9届学生领袖的培养，本次研究也试图探究书院的学生领袖培养制度是否能够对学生领袖的服务型领导力及创造力发展水平产生积极作用。

二、研究设计

1. 研究工具

1.1「服务型领导力量表」

笔者参考领导力季刊（The Leadership Quarterly）中的服务型领导力问卷设计出「服务型领导力量表」。服务型领导力是以他人意愿为先，优先为他人提供服务的能力。「服务型领导力量表」将服务型领导力通过七项指标进行衡量，包括情感治愈能力（Emotional healing）、集体创收（Community creating value）、概念技能（Conceptual skills）、尊重他人（Empowering）、助力成长（Followers grow and succeed）、利他思维（Followers first）、行为道德（Behaving ethically）。其中情感治愈能力考查受调查者的心理辅导能力；集体创收考查受调查者与当地社会的联系以及投身于集体环境建设的决心；概念技能考查受调查者综合性衡量、评估、思考并解决问题的能力；尊重他人考查受调查者给予他人决定权并尊重他人的能力；助力成长考查受调查者引导并帮助他人获得阶段式成长的能力；利他思维考查受调查者以他人为先的思维方式；行为道德考查受调查者的道德水准及公民责任意识的建立[5]。

「服务型领导力量表」共25题，采用李克特式五点量表，选择“非常不符”得0分，“较不符合”得1分，“尚可”得2分，“较符合”得3分，“非常符合”得4分。将每道题按此规律进行赋分可得到最低值为0最高值为100的服务型创造力得分。取25、50、75三个点为分界点，可得四个分数区间，四个区间由下到上分别代表该学生的服务型领导力水平处于极低、较低、中等、高等水平。

1.2「创造力量表」

创造力是一项产生新思想，发现和创造新事物的综合性能力。它是成功地完成某种创造性活动所必需的心理品质。它是知识、智力、能力及优良的个性品质等复杂多因素综合优化构成的。「创造力量表」参考尤金创造力测试问卷（Eugene creativity test）设计形成，更倾向于考量问卷填写者的创造力整体水平[6]。

「创造力量表」共50题，全部采用尤金创造力问卷的赋分规律对统计结果进行赋分。根据不同问题与不同选项依照「尤金创造力问卷计分规则」进行赋分，最终得到最低值为-21最高值为140分的问卷。将问卷所得分数全部加21分得到满分为161分的问卷，再将学生的问卷得分折合为百分制即为学生的最终得分。分数越低，表示创造力发展水平越低，反之，则代表创造力发展水平越高。得分0-30代表该学生的创造力水平低于均值，得分31-50代表创造力的一般水平，得分为51-80代表该学生有较强创造力，得分为80-100代表该学生有非凡的创造能力。

2.研究对象

笔者以蔡继有书院全体院生作为研究对象进行问卷收集，问卷通过网络发放，共收集到71份结果，其中有效数据为63份，有效率为88.7%。其中，共收集学生领袖有效问卷数据33份，普通院生有效问卷数据30份。

3.研究假设

基于本次研究问题，我们提出四点假设：

（1）书院培养的学生领袖服务型领导力发展水平高于普通院生；

（2）书院培养的学生领袖创造力发展水平高于普通院生；

（3）性别、工作年限、工作职责对学生领袖不同能力发展有不同的影响；

（4）领导力发展与创造力发展成正相关。

4.资料分析方法

通过使用SPSS对所得数据进行分析，采用描述性统计方法对假设（1）进行分析；采用独立样本T检验对假设（2）（3）进行检验；采用单样本T检验对假设（4）进行检验；采用配对样本T检验和皮尔逊相关性分析对假设（5）进行检验。

三、研究结果

1.蔡继有书院院生及学生领袖的服务型领导力及创造力发展水平

表1 蔡继有书院学生领袖及普通院生服务型领导力及创造力发展水平

		样本量	最大值	最小值	平均值	标准差	中位数
服务型领导力发展水平	学生领袖	33	92	57	74.606	9.611	76
	院生	30	92	43	64.733	12.635	62
创造力发展水平	学生领袖	33	75	42	56.333	8.546	58
	院生	30	64	35	48.900	6.748	47

根据表1，蔡继有书院院生及学生领袖的服务型领导力发展水平和创造力发展水平均处于中高水平。学生领袖的服务型领导力发展水平的平均值为74.6，这表明书院的学生领袖该能力的发展水平接近最高等级（>75），普通院生的该能力发展水平平均值与中位数也处于均值点之上(>50)。学生领袖的创造力发展水平平均值为56.3，这表明大部分学生领袖具有较强创造力（>50）。院生的创造力发展水平的平均值为48.9，这表明大部分普通院生的创造力发展水平属于创造力的一般水平。

2. 蔡继有书院学生领袖与院生服务型领导力发展差异分析

表2 蔡继有书院学生领袖与普通院生服务型领导力发展差异分析

变量名	变量值	样本量	平均值	标准差	t	P	平均值差值	Cohen's d
服务型领导力发展水平	学生领袖	33	74.606	9.611	3.51	0.001	9.873	0.885
	院生	30	64.733	12.635				

根据表2，学生领袖与普通院生服务型领导力发展差异性分析，所得t值为3.51，p<0.001。在服务型领导力发展水平上，学生领袖与普通院生之间存在显著差异。与普通院生相比，学生领袖拥有更高的服务型领导力发展水平，平均值高出9.9。担任学生领袖，对院生提高服务型领导力水平发展有积极作用。

3. 蔡继有书院学生领袖与院生创造力发展差异性分析

表3 蔡继有书院学生领袖与普通院生创造力发展差异性分析

变量名	变量值	样本量	平均值	标准差	t	P	平均值差值	Cohen's d
创造力发展水平	学生领袖	33	56.333	8.546	3.81	0.000	7.433	0.96
	院生	30	48.900	6.748				
	总计	63	52.794	8.544				

根据表3，学生领袖与院生创造力发展差异差异性分析，所得t值为3.81，p<0.001。在创造力发展水平上，学生领袖与普通院生之间也存在显著差异。与普通院生相比，学生领袖具有更高的创造力，平均值高出7.4。担任学生领袖，对院生提高创造力水平发展有积极作用。

4. 不同变量对学生领袖服务型领导力与创造力发展影响

表4 学生领袖不同职责对服务型领导力和创造力发展差异分析

	职责	样本量	平均值	标准差	t	P
服务型领导力发展水平	HA	8	72	10.954	18.59	0.000
	RT	9	76.667	9.192	25.02	0.000
	RA	16	74.75	9.476	31.552	0.000
创造力发展水平	HA	8	70.375	16.168	12.311	0.000
	RT	9	66.556	14.816	13.476	0.000
	RA	16	71.438	12.318	23.198	0.000

根据表4，学生领袖担任不同职责对领导力和创造力发展存在较小影响，且具有显著性。书院助教RT的服务型领导力平均值最高，创造力平均值最低。书院助理RA的两种能力平均值均略高于HA，但是整体差异幅度较小。另外，笔者也分析了学生领袖性别、工作年限对服务型领导力和创造力发展的差异，发现不同性别、不同工作年限的学生领袖在服务型领导力与创造力发展方面没有显著性差异。

5. 蔡继有书院院生与学生领袖领导力发展与创造力发展的相关性

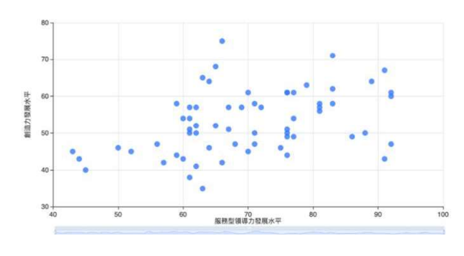


图1 蔡继有书院院生与学生领袖领导力与创造力发展的相关性

四、讨论与建议

1. 讨论

本研究发现，蔡继有书院普通院生和学生领袖的服务型领导力发展与创造力发展均处于中、高等水平，这表明书院教育对书院院生均存在积极影响，符合七项胜任力中服务与领导以及知识整合能力的培养要求，调查结果反映了书院教育的具体成果。

本研究发现，蔡继有书院学生领袖与普通院生在服务型领导力发展与创造力发展均存在显著差异，书院学生领袖制度对培养与提高学生领袖领导力和创造力有积极作用。与普通院生相比，学生领袖的服务型领导力发展水平处于最高。学生领袖服务型领导力发展水平高的原因有以下几个方面：首先，学生领袖的主要任务之一是服务院生，在通过各种形式筛选学生领袖的过程中，服务型领导力发展水平较高的学生更容易被定向的选择。其次在新学年开始之初，学生领袖需接受为期两周的包括情感治愈能力、概念技能在内的多项书院培训，学生领袖能够在培训中完成任职前的知识能力积累，同时服务型领导力发展水平也能够获得相应的提升。最后，学生领袖需要在履行自己的日常职责过程中，与院生及时沟通，并为院生提供相应的服务与帮助。在这一过程中学生领袖需要主动提升自己的业务能力，以更快更好地完成自己的职责，帮助院生更好地适应书院环境，融入书院生活。

关于创造力发展，大部分学生领袖的创造力水平处于第二高水平，并未有学生领袖的创造力水平发展至第一阶段，可以在两方面进行问题分析。一方面，创造力水平不是甄选学生领袖的主要衡量标准，书院对其进行职前培训时也并非将培养创造力作为首要培养目标，然而在另一方面，学生领袖在日常工作中需要设计活动方案、解决院生矛盾，在这个过程中也同样能够锻炼学生领袖的创意性设计/解决问题的能力，故学生领袖的创意能力依然保持在较高水平。相较于普通院生，学生领袖两种能力显著提高展示了蔡继有书院学生领袖培养制度的卓越成果。

本研究也发现，不同性别和工作年限对学生领袖服务型领导力和创造力发展没有影响。一般情况下，学生领袖在书院任职短则1年，长可达3-4年。即使只经过书院一年培养的学生领袖，其服务型领导力和创造力与普通院生相比，也处在更高水平。而不同的学生领袖职位对领导力和创造力发展水平存在一定的影响。其中，服务型领导力发展水平由高至低依次为RT、RA、HA，这是由于RT、RA在日常工作中承担较多院生关怀和学生服务工作，工作对服务型领导力的提高产生更多正反馈。RT的领导力水平最高但创造力水平最低，这可能是由于RT全部由澳门大学在读硕士或博士担任，在书院管理中更多担任管理职责，除了负责楼层同学的关怀与照顾，亦要在日常工作中指导楼层助理RA的工作和问题，故能力发展更加偏重领导力而非创造力。总体分析，学生领袖的职位不同只会对两种能力发展水平的结果产生较小影响，这表明虽然书院学生领袖工作职能分工不同，但书院学生领袖制度对学生领袖的领导力和创造力提高较为一致。

本研究最后发现，蔡继有书院院生与学生领袖服务型领导力和创造力发展水平呈中等正相关，这表明服务型领导力和创造力发展呈相似趋势。根据书院对七项胜任力的要求，在接受书院全人教育的过程中七项胜任力应该协同发展，而研究结果展示了相似的特点。

2. 建议

书院应大力培养院生及学生领袖的创意创新能力，举办更加多样的书院活动、开设更加有趣的书院课堂，在设计各项书院活动时应该注意对学生创造力的培养。书院应坚持推行“学生自主管理”的学生领袖制度，为学生搭建锻炼自身能力的平台，学生可以在不断的探索与学习的过程中了解到如何提升到自己的七项胜任力。学生领袖应该主动提升自己服务型领导力，承担好为院生服务的职责，并应该不断提升自己的各项能力，在书院生活中以点为辐射，带动整体。应继续推行并优化书院教育，在保证现有教学成果的前提下不断探索更加多样化的全人教育模式，寻找更好的人才培养方式。

参考文献

[1] 澳门大学 [BE/OL]. 住宿式书院系统. https://rc.um.edu.mo/rc–experience/

[2] 澳门大学住宿式书院 2.0：七项腾任力[Z]. https://cklc.rc.um.edu.mo/wp–content/uploads/2021/02/RC–2.0–%E2%80%93–7–Competencies_20210223.pdf

[3] 澳门大学 [BE/OL]. 住宿式书院. 蔡继有书院. https://ckyc.rc.um.edu.mo/

[4] 林仲桂, 齐亚宁. 澳门大学蔡继有书院学生社团新型管理模式[C]//2018第五届海峡两岸暨港澳地区高校现代书院制教育论坛. 2018:116–123.

[5] Liden, S. J. Wayne, H. Zhao, and D. Henderson, Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi–Level Assessment [J]. The Leadership Quarterly, 2008, (19): 161–177

[6] Raudsepp E. 建立创造性氛围[J]. 培训与发展杂志，1987年

作者简介

刘孟葳，澳门大学蔡继有书院院生助理、教育学院本科生。

齐亚宁，澳门大学蔡继有书院副院长。